

Modelo de maturidade em serviços

Luis Fernando Paulista Cotian (UTFPR) cotian@alunos.utfpr.edu.br
Afonso Loguercio (UEMG) afoobia8@gmail.com
Beatriz Aparecida Neves Loguercio (UEMG) afobia@outlook.com
Rafael da Silva Pereira (UEMG) pereirarafael@hotmail.com
Vitor Hugo dos Santos Filho (UEMG) vitorhugosantosfilho@hotmail.com

Resumo:

No ambiente dinâmico e competitivo das empresas no setor de serviços, a gestão da qualidade pode determinar a sobrevivência da organização no mercado. Entretanto, para alcançar melhor desempenho, as organizações precisam oferecer um serviço de qualidade a fim de superar as expectativas dos clientes. Este trabalho tem por objetivo geral avaliar um modelo utilizado para encontrar o nível de maturidade de empresas do setor industrial, que se adapte ao setor de serviços. O trabalho se justifica a partir da dificuldade que empresas de serviços, de médio e pequeno porte, encontram para a padronização e mensuração da qualidade em seus processos, comprometendo a oportunidade de amadurecimento organizacional através da melhoria contínua. Para este trabalho foi adotado como método, um estudo de caso em uma empresa do setor de serviços no ramo de treinamentos e consultorias. Os resultados do estudo permitem concluir que, com base na aplicação, percebeu-se uma série de aspectos que tornam viáveis a sua aplicabilidade, viabilidade e possibilidade de encontrar o nível de maturidade em empresas de serviços.

Palavras chave: Qualidade, serviços, modelo de maturidade.

Service maturity model

Abstract

In the dynamic and competitive environment of companies in the service sector, the quality management can determine the survival of the Organization in the market. However, to achieve better performance, organizations must provide quality service in order to exceed customer expectations. This work aims to evaluate a general model used to find the maturity level of industrial companies, which adapts to the service sector. The work is justified from the difficulty service companies, medium and small businesses, to the standardization and measurement of quality in its processes, undermining the chance of organizational maturity through continuous improvement. For this work was adopted as a method, a case study on a company in the sector of services in the field of training and consulting. The results of the study allow conclude that, based on the application, it was noticed a series of aspects that make viable their applicability, feasibility and possibility of finding the level of maturity in business-service.

Key-words: Quality, services, model maturity.

1. Introdução

A sociedade evolui e as necessidades mudam de acordo com essa evolução, consequentemente os clientes estão cada vez mais exigentes. As organizações que desejam liderar os mercados necessitam ser cada vez mais inovadoras, e a qualidade seria um pré-requisito para atingir a flexibilidade e a inovação. Toda empresa precisa se adaptar a essas mudanças a fim de manter

a sua margem de lucro (FARIA et al. 2015). Em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa a posição de destaque na economia.

Segundo a Pesquisa Anual de Serviços – PAS (2013), uma importante fonte de dados que contribuem para o cálculo do Produto Interno Bruto – PIB, mostram que a partir do ano de 2008, o Brasil apresenta resultados retroativos comparados a 2007, contudo em 2013, a PAS estimou a existência de 1.236.187 empresas cuja atividade principal pertencia ao âmbito dos serviços não financeiros, que totalizaram aproximadamente R\$:1,3 trilhão de receita operacional líquida e cerca de R\$:745,2 bilhões de valor adicionado. Essas empresas ocuparam 12,5 milhões de pessoas e pagaram R\$:254,0 bilhões em salários (PAS, 2013), o que mostra que o setor ainda tem um fator importante na economia.

Com base nessas mudanças, a competitividade se torna uma necessidade global das micro e pequenas empresas (MPE's), forçando-as a se diferenciarem com estratégias competitivas. O setor de serviços além da qualidade deve trazer uma diferenciação frente aos concorrentes, atender a expectativa dos clientes é algo que requer muito esforço, pois cada cliente tem sua característica, e quanto maior a concorrência, maior a exigência por partes dos clientes. Neste contexto, vale ressaltar que olhar a qualidade na perspectiva de serviços é um tema complexo (CARVALHO, et al 2013).

Reconhecer o nível de maturidade de uma empresa se torna imprescindível para o crescimento organizacional, é de suma importância para os gestores saber se a empresa tem a capacidade de adaptação e superação necessárias, para competir em um mercado cada vez mais exigente. Nas empresas cujo produto final é de difícil mensuração, como é o caso das empresas de serviços, a maturidade organizacional se torna ponto chave para que haja o crescimento desejado.

Com um nível de maturidade adequado, a empresa se consolida com uma base de conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, tornando os erros do passado em acertos no presente e em estratégias para o futuro.

Porém, saber reconhecer o nível de maturidade em que uma empresa se encontra pode se tornar uma tarefa árdua, principalmente para o setor de serviços, onde o processo e o consumo do produto final se fundem, tornando difícil a padronização e a adequada correção dos possíveis erros, dificultando o processo de melhoria contínua.

Portanto, este trabalho tem por objetivo avaliar um modelo para encontrar o nível de maturidade de empresas que se adequem ao setor de serviços, estudar a viabilidade de implantar a ferramenta neste setor, e tornar possível encontrar o nível de maturidade da empresa de serviços, através de diagnóstico.

O trabalho se justifica a partir da dificuldade que empresas de serviços, de médio e pequeno porte, encontram para a padronização e mensuração da qualidade em seus processos, comprometendo a oportunidade de amadurecimento organizacional através da melhoria contínua.

Esta pesquisa será dividida da seguinte forma: Introdução, que apresenta a estrutura geral do trabalho, objetivos e justificativa. Referencial teórico, apontando os principais assuntos do tema, serviços, qualidade, modelos de maturidade e ferramentas que influenciam o Sistema de Gestão da Qualidade SGQ. Metodologia, apresentando a empresa estudada. Apresentação da ferramenta, com a descrição e análise dos dados. Resultados, possibilitando a avaliação da ferramenta em estudo. Conclusão final.

2. Referencial Teórico

A revisão da literatura foi imprescindível para mapear a evolução temporal da presença e

participação dos clientes nas operações de serviços. Segundo Correia et al. (2008) alguns autores, costumam colocar a “presença” dos clientes em operações de serviços como uma questão necessária.

No Brasil, somente a partir de 1990 surge os primeiros relatos sobre aplicação da qualidade em serviços, pois até então a maioria das organizações usavam métodos destinados à indústrias, no início houve possíveis adaptações dos modelos adotados no gerenciamento da manufatura no âmbito de serviços, muitas empresas usaram ferramentas clássicas da qualidade como o TQM (*Total Quality Management*) em empresas de serviços. A partir de 1997, mudanças sociais e econômicas obrigou as organizações a melhorarem a qualidade oferecidas aos seus usuários, e observou-se o aumento do setor de serviços na economia. Estima-se que aproximadamente 75% do produto interno bruto (PIB) esteja relacionado com o setor de serviços. Produtos e serviços são usualmente o primeiro contato que os clientes têm com a empresa. (VALS et al. 1998; SLACK et al. 2009; LAUGENI et al. 2014; e CARVALHO et al. 2013).

2.1 Qualidade

A palavra qualidade também tem sido muito discutida nos últimos tempos, entretanto existe certa confusão no uso deste termo. A qualidade pode estar associada a satisfação do cliente, o grau de conformidade do produto ou serviço (PEREIRA, 2014, PALISKA, PAVLETIC e SOKOVI, 2007; CARPINETTI, 2010; LOPES, NUNES, SOUZA e ESTEVES, 2011).

Silva et al. (2013) aponta que o sucesso da gestão da qualidade se dá a partir da motivação dos seus colaboradores. Qualidade em serviços pode ser definida como grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado, figura 1 (GIANESI et al. pag. 196).



Figura 1: Qualidade em serviços
Fonte: GIANESI (2007)

2.2 Modelos de maturidade

Um modelo de maturidade pode ser definido como “uma referência que a organização deve usar para praticar determinada atividade ou processo, aplicando conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a fim de atingir os objetivos da organização” (PMI, 2008). Em alguns casos, um modelo de maturidade pode descrever em um processo os passos a serem seguidos, que podem resultar em um estado de organização mais desenvolvido em um grau mais maduro (PMI, 2008; KERZNER, 2002; OLIVEIRA, 2006).

Uma parte fundamental para a construção deste artigo foi revisar alguns modelos de maturidade o que contribuiu para o desenvolvimento da ferramenta. Os modelos de maturidade têm como objetivo apoiar as decisões das empresas em fazer mudanças na busca por melhores práticas de forma eficiente e eficaz (KOHLEGGGER et al., 2009; PIETROBON, 2009; PEREIRA, 2014).

Kohlegger, Maier e Thalmann (2009) analisaram 16 modelos de maturidade e concluíram que apesar de diferentes os modelos possuem características semelhantes um dos outros por serem desenvolvidos com base nos antecessores. A principal vantagem dos modelos de maturidade é a simplicidade, onde a empresa consegue aplicá-la sem a ajuda de consultores. Por outro lado, Cuenca et al. (2013) mostra que a simplicidade pode muitas vezes levar a discussões sobre a validade dos modelos.

O principal ganho na avaliação de maturidade é identificar a situação atual da empresa em uma determinada área de processo, orientar e identificar possíveis melhorias organizacionais (MAIER et al., 2010; WOLF; HARMON (2010).

Pereira (2014) destaca e explica detalhadamente em seu trabalho alguns modelos de maturidade que serviram de base para a construção da ferramenta de pesquisa desse artigo como: Capability Maturity Model Integration for Development (CMMI-Dev), Project Management Maturity Model (PMMM), Ecodesign Maturity Model (EcoM2), ISO 9004 e o Organizational Project Management Maturity Model (OPM3).

De início é preciso definir os componentes que precisam ser medidos na avaliação de maturidade e como eles serão medidos Bruin et al. (2005). Para a construção da ferramenta tomou-se como base o Tabela 1, onde são apresentadas as variáveis que influenciam no SGQ, que estão classificadas em 5 eixos (Aprendizado Organizacional, Custos, Monitoramento e Medição, Clientes e Fornecedores e Gestão).

Eixo	Ferramentas
Aprendizado Organizacional	Carta de controle e mensuração da satisfação dos clientes
Clientes e Fornecedores	Mensuração da satisfação dos clientes
Custos	Medição e inspeção, carta de controle e Mensuração da satisfação dos clientes
Gestão	Mensuração da satisfação dos clientes
Monitoramento e Medição	Medição e Inspeção, Carta de controle

Quadro 1: Variáveis que influenciam no SGQ
Fonte: Pereira (2015)

3. Método

Para este trabalho serão adotados como métodos de análise bibliométrica sobre os temas relevantes ao objetivo da pesquisa, e um estudo de caso em uma empresa do setor de serviços no ramo de treinamentos e consultorias, com 12 anos de experiência, tornando possível a aplicação da ferramenta devido ao seu histórico, fator determinante para a escolha do objeto deste estudo. A empresa está situada na cidade de São Sebastião do Paraíso MG, onde oferece serviços de treinamentos em informática e cursos profissionalizantes e também serviços de consultorias em gestão financeira para pequenas empresas da região.

O estudo de caso se dará através da aplicação de um questionário, que será a base para a aplicação da ferramenta estudada. O questionário poderá ser respondido pelo gerente da empresa ou responsáveis que tenham contato direto com os clientes, seguindo o mesmo padrão proposto por Pereira (2015), que optou por usar um modelo enxuto, com um questionário sucinto, buscando o maior interesse por parte dos participantes.

4. Ferramenta de avaliação da maturidade

Para desenvolver a ferramenta foram utilizadas como base as eras da qualidade proposta por Garvin em 1992 e o modelo de maturidade CMMI proposto por Carnegie Mellon Institute no ano de 2006. Essas duas metodologias foram utilizadas para definir os níveis de maturidade utilizados na ferramenta. A intercessão desses elementos resulta no nível de maturidade em SGQ que vai de 0 (baixo nível) a 4 (alto nível), apresentado no quadro 1.

Proposta Metodológica de classificação do nível de maturidade- SGQ	
Nível 0	Este nível está relacionado com a era do artesão, onde a qualidade é medida apenas na aceitação do cliente e não utiliza ferramentas para medir as conformidades dos processos.
Nível 1	Este nível se baseia na era de inspeção, onde o objetivo é utilizar ferramentas que auxiliem as empresas a monitorar e medir os produtos para que as falhas dentro da organização evitando assim que a ocorrência do problema seja detectada pelo cliente, pois a responsabilidade pela identificação das falhas é apenas do setor da qualidade.
Nível 2	Este nível está relacionado à era do controle da qualidade, cujo objetivo é utilizar ferramentas que auxiliem as empresas a monitorar e medir os processos, iniciando o conceito de melhoria contínua e que irão auxiliar na identificação de falhas dos produtos com um foco preventivo.
Nível 3	Este nível relaciona-se com a era da garantia da qualidade, onde o objetivo é utilizar ferramentas que auxiliem na prevenção, melhoria do SGQ, manutenção organizacional, bem como seleção de oportunidades de melhorias encontradas nas fases anteriores e identificação dos custos de controle (Custo de prevenção e avaliação).
Nível 4	Esse nível relaciona-se à era do gerenciamento estratégico da qualidade, cujo objetivo está nas pessoas, na melhoria contínua dos processos e na redução de custos, ou seja, as ferramentas utilizadas devem servir de aliadas do planejamento estratégico da empresa, desde a inserção da qualidade até o planejamento estratégico.

Quadro 1 - Níveis de maturidade
Fonte: Pereira (2015)

A partir da definição das características de cada nível de maturidade, é iniciado a adaptação do modelo que consiste na ferramenta que irá identificar a situação atual da empresa, que foi

baseada nas variáveis dos cinco eixos, tabela 1. Outro ponto importante a ser definido é o número de questões, sendo que poucas perguntas podem prejudicar a qualidade do instrumento e um número muito elevado pode dificultar a participação das pessoas pelo variável tempo.

Para Bruin et al. (2005) se o modelo for direcionado para ser respondido por especialistas um número de questões maiores é aceitável, mas se o foco for a resposta de várias pessoas dentro da organização é importante que não haja muitas perguntas.

O questionário desenvolvido por Pereira (2015) tem o objetivo de identificar o nível de maturidade nas cinco dimensões: aprendizado organizacional, cliente-fornecedor, custos, gestão e monitoramento-medição.

Resultados

Após a realização do questionário as respostas estão na tabela 2, a fim de facilitar a visualização do resultado, mostrando um resumo dos eixos das variáveis que influenciam no SGQ. No eixo Gestão, foram realizadas 3 perguntas e a média obtida foi 3,67 pontos. No eixo Monitoramento e medição, foram realizadas 4 perguntas e a média foi 2,75 pontos. No eixo Aprendizado organizacional, foram realizadas 5 perguntas e a média obtida foi 3,2 pontos. No eixo Custos, foram realizadas 2 perguntas e a medida obtida foi 0 pontos. No eixo Cliente e fornecedor, foram realizadas 2 perguntas e a média obtida foi 3 pontos.

Eixos	Perguntas					Média
	1	2	3	4	5	
Gestão	3	4	4			3,67
Monitoramento e Medição	3	3	2	3		2,75
Aprendizado organizacional	4	3	3	2	4	3,20
Custos	0	0				0,00
Cliente e fornecedor	2	4				3,00

Tabela 2 – Resposta do questionário
Fonte: Pereira (2015)

De posse desses dados, foi possível identificar o nível de maturidade da empresa com base nos setores estudados, mostrando os eixos que merecem maior atenção. Na figura 2, é possível observar que os eixos de gestão, aprendizado organizacional, clientes e fornecedores, estão sendo trabalhados em conjunto, onde o foco principal está na prevenção e na melhoria dos seus serviços. As ferramentas utilizadas têm como objetivo auxiliar na tomada de decisão dos gestores, além de manter o ambiente organizado.

Por outro lado, o eixo de monitoramento e a medição da qualidade dos serviços prestados, mostrou-se abaixo do padrão se comparado aos anteriormente analisados, a ferramenta utilizada tem como principal objetivo auxiliar na identificação de falhas no processo, estas informações são tratadas com o objetivo de prevenir nos próximos serviços prestados.

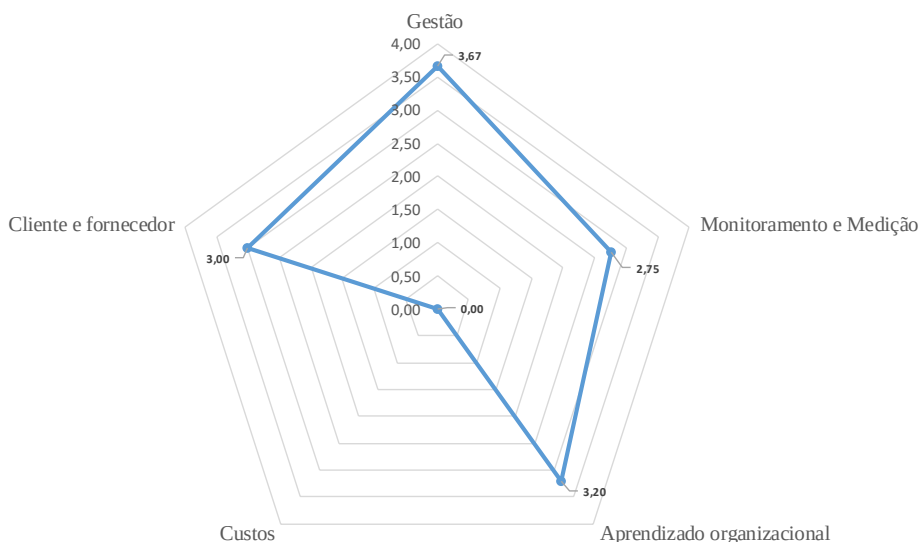


Gráfico 1: Gráfico de análise do nível de maturidade das empresas em relação ao nível ideal
Fonte: autoria própria

Por fim o eixo de Custos foi o ponto crítico da empresa, pois a mesma não utiliza ferramentas para medir os custos da qualidade em serviços, tornando este ponto uma oportunidade para melhoria, aumentando assim o nível de maturidade da empresa estudada.

Considerações finais

Esta pesquisa atingiu o objetivo de avaliar um modelo para encontrar o nível de maturidade de empresas que se adeque ao setor de serviços, por meio da estruturação e atingimento do estudo da viabilidade de implantar a ferramenta neste setor, e analisar a possibilidade de encontrar o nível de maturidade da empresa de serviços, através de diagnóstico.

Desta forma o modelo selecionado para a realização do estudo foi o de Pereira (2014), que após passar por adaptação para que se adequasse a realidade das empresas prestadoras de serviços tornou possível sua aplicação, onde percebeu-se uma serie de aspectos em relação a viabilidade em encontrar o nível de maturidade da empresa estudada possibilitando a aplicação do modelo a este tipo de empresas.

O modelo adaptado se mostrou de fácil aplicação e entendimento, o que torna viável sua aplicação em empresas de serviços. Porém torna-se necessário que empresas que venham a usar o modelo no futuro possuam indicadores de qualidade, a fim de responder o questionário proposto de maneira adequada. Enfim, a ferramenta atendeu ao principal objetivo, identificar o nível de maturidade da empresa.

Como proposta de trabalhos futuros sugere-se desenvolver uma classificação das ferramentas da qualidade voltadas a empresas de serviços, a fim de indicar quais deveriam ser aplicadas pelas empresas para que ela pudesse passar para o nível seguinte de maturidade da fase que se classificou.

REFERÊNCIA

BRUIN, T. D., FREEZE, R., KAULKARNI, U., ROSEMAN, M. Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model. *Australian Conference on Information Systems (ACIS)*, November 30 - December 2 2005, Australia, New South Wales, Sydney.

CARPINETTI, L.C.R., 2010. Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas. Ed. Atlas, São Paulo.

CARVALHO, M. M.; PEREIRA, V. R.; ROTONDARO, R. G. Um estudo bibliométrico sobre a evolução da pesquisa da qualidade em serviço. Revista Produção, São Paulo v. 23, n. 2, p. 312-328, abr./jun. 2013.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A., Administração de produção e operações. 2º Ed. São Paulo: Atlas S. A., 2008. 141p.

CUENCA, L. Structural elements of coordination mechanisms in collaborative planning processes and their assessment through maturity models: Application to a ceramic tile company. Computers in Industry, v. 64, n. 8, p. 898-911, out. 2013.

FARIA, L. F. V.; FREITAS, A. L. P.; PALMA, M. A. M. Qualidade em serviços sob a perspectiva dos métodos **SERVQUAL** e **SERVPERF**: um estudo bibliométrico. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 10, n.3, p. 53-67, jul-set/2015.

GIANESI, I. N.; CORRÊA, H. L. Administração Estratégica de Serviços. 1º Ed. São Paulo: Atlas S. A., 2007. 231p.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBEG. Pesq. Anual Serv., Rio de Janeiro, v. 15, p.1-109, 2013

KERZNER, H. Gestão de Projetos: as melhores práticas. Traduzido por Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOHLEGGER, M.; MAIER, R.; THALMANN, S. Understanding Maturity Models. Results of a Structured Content Analysis. Proceedings of I-KNOW '09 and ISEMANTICS '09. Anais. p.51-61, 2009.

LAUGENI, F. P.; MARTINS, P. G. Administração da Produção. 2º Ed. São Paulo: Editora Saraiva, p.435-438, 2014.

LAUGENI, F. P.; MARTINS, P. G. Administração da Produção. 2º Ed. São Paulo: Editora Saraiva, p.435-438, 2014.

LOPES, I.S.; NUNES, E.P.; SOUSA, S.D. E ESTEVES, D. Quality Improvement Practices Adopted by Industrial Companies in Portugal. Proceedings of the World Congress on Engineering, v.1, WEC 2011, July 6-8, 2011, London, U.K.

MAIER, A. M.; MOULTRIE, J.; CLARKSON, P. J. Assessing Organizational Capabilities : Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids. IEEE Transactions on Engineering Management, v. 59, n. 1, p. 138-159, 2010.

MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. Revista Produção, São Paulo, v.1, n.4., p 12-30, 2004.

OLIVEIRA, W.A. Modelos de maturidade – visão geral. Revista Mundo PM, v. 6, 2006.

PALISKA, G; PAVLETIC, D.; SOKOVIC, M. Quality tools – Systematic use in process industry. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, v. 25, I.1, 2007.

PEREIRA, R. S. Modelo para análise da maturidade de sistemas de gestão da qualidade em redes horizontais de empresas. Ponta Grossa, PR: UTFPR, 2014. 82p. (Dissertação, título de Mestre em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná. 2014.

PIETROBON, F. Proposta de um modelo para identificação do nível de aglomerados produtivos. 2009. 117f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Departamento e Pós-Graduação, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEPP. Ponta Grossa, 2006.

PMBOK. PMI - Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge. Pensilvania: Project Management Institute, 2008.

SILVA, D.A.L.; DELAI, I.; CASTRO, M.A.S.; OMETTO, A.R. Quality tools applied to Cleaner Production programs: a first approach toward a new methodology. Journal of Cleaner Production, 47, pp.174-187, 2013.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. 3º Ed. São Paulo: Atlas S. A., p.117-143, 2009.

VALLS, V. M.; VERGUEIRO, W. C. S. A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma revisão de literatura. Perspect. cienc. inf., Belo Horizonte, v.3, n.1, p.47-59, jan/jun.1998.

WOLF, C. E.; HARMON, P. The state of Business Process Management, 2010.